INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Le management concerne tout groupe organisé en fonction d'un but. Nous prendrons toutefois le plus souvent l'entreprise comme référence courante, sachant que les théories et les techniques présentées sont transposables à d'autres situations.

1 – Les contextes du management.

1.1 – L'organisation.

Une ***organisation*** est un ensemble de moyens structuré en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des personnes. Les organisations sont multiforme, elles peuvent être privées, publiques, vendre des produits, des services ou être financées par des cotisations ou l'impôt, avoir ou non un but lucratif, ...

L'***entreprise*** est une organisation particulière, qui vise la réalisation et le partage de bénéfices (contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif). Elle crée une ***valeur ajoutée*** (différence entre la valeur de la production et les consommations d'une période) qui est répartie entre les salariés, les institutions financières, les actionnaires, l'état, ...).

Diriger, piloter une entreprise consiste à développer (au moins à conserver) sa valeur économique, en tenant compte des contraintes et des opportunités internes (équipements disponibles, compétences, ...) et de celles de son environnement.

Le terme ***société*** correspond à une forme juridique de l'entreprise (société anonyme, SARL, ...).
Le terme ***firme***, d'origine anglo-saxonne, désigne la place et le fonctionnement de l'entreprise sur le marché dans les théories économiques, notamment dans les théories de la firme développées depuis les années 30 et qui connaissent de nouveaux développements depuis une vingtaine d'années.

1.2 – L'entreprise et son environnement.

On distingue le ***microenvironnement*** de l'entreprise (fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, banques, ...) et son ***macro environnement*** (économique, social, juridique, politique, ...).

L'***environnement*** est complexe, changeant, et il a des effets multiples sur l'entreprise. Le ***marché*** (client et concurrents) a un effet primordial, car il conditionne la capacité à vendre des produits et donc à survivre :

ENVIRONNEMENT

Marché (clients, concurrents)
Marché des capitaux
Marché du travail
Politique
Lois et règlements
Ecologie
Conditions économiques générales
ENTREPRISE
Facteurs socio culturels, modes
Fournisseurs, partenaires
Technologie
Démographie
Urbanisme, géographie

Exemple : l'écologie (la préoccupation environnementale) peut influencer l'activité de l'entreprise en modifiant les coûts (transports, élimination des déchets, perfectionnement des installations, matières, ...), en imposant des règles (normes de pollution, emballages, ...), en induisant une pression commerciale (image de l'entreprise, présentation des produits) etc.

2 – Le management

2.1 – Définition du management.

Le ***management*** est une activité dont la finalité est de conduire une organisation vers son but (réaliser des profits, se développer, assurer un service public, ...) par la réalisation d'objectifs prédéfinis.

Le management est lié au travail collectif (« être efficaces à plusieurs, travailler avec les autres, faire travailler les autres ») et son importance grandit avec la taille de l'organisation. Il trouve (au terme près) ses origines dans les premiers grands chantiers de l'Egypte ancienne et son vocabulaire emprunte aux premières grandes organisations occidentales que sont les armées (cadre, stratégie, tactique, ...).

Le terme « ***manager*** » désigne ceux qui ont une responsabilité d'encadrement (en France, cette notion ne se confond pas toujours avec celle de cadre, qui correspond à un statut mais pas obligatoirement à une fonction).

2.2 – Les apports du management.

Diriger consiste à fixer des objectifs en effectuant des choix. ***Gérer***, c'est organiser et optimiser les moyens disponibles pour atteindre les objectifs.

Le terme « ***management*** », qui tend à remplacer la « gestion » ou la « direction » dans le vocabulaire économique français, englobe ces deux notions. Cette évolution terminologique accompagne une évolution dans la façon de conduire les organisations.

« Manager » suppose :

• UN CERTAIN REALISME

Le management repose sur le ***pragmatisme*** propre aux pays anglo-saxons, où « management » et « manager » désignent depuis longtemps ce ou ceux qui encadrent la marche de l'entreprise.

• UNE GRANDE REACTIVITE

Le manager a la capacité d'agir en fonction des circonstances pour maîtriser rapidement des situations complexes. Le management se distingue ainsi :
- de l' « ***administration*** » au sens courant du terme, que l'on retrouve par exemple dans conseil d'administration ou administration de l'Etat, qui évoque plutôt une action « haut placée », assez éloignée du quotidien (bien que l'administration d'entreprise inaugurée par Fayol soit équivalente au management – Voir les MBA initialisés à Harvard et l'IAE en France);
- de la « ***gestion*** », qui renvoie communément à un ensemble de techniques (gestion financière, gestion comptable, gestion des ventes, gestion de la trésorerie, ...).

• UNE ACTION SUR LES HOMMES

De nombreux auteurs ont souligné cet aspect du management. En particulier :

- Peter Drucker, pour qui le management repose sur cinq principes : fixer des objectifs, organiser le travail, ***motiver et communiquer, former*** les équipes (au sens de l'apprentissage : « former les autres et soi-même »);
- Henry Mintzberg, qui met l'accent sur le rôle unificateur du manager : « Ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'***unir les efforts*** de tous dans un but donné ».

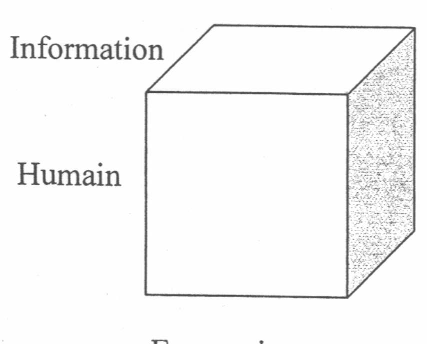
On en déduit le ***rôle relationnel*** du manager et le poids de la ***gestion des ressources humaines*** dans son activité.

• LA PRIMAUTE DE L'INFORMATION

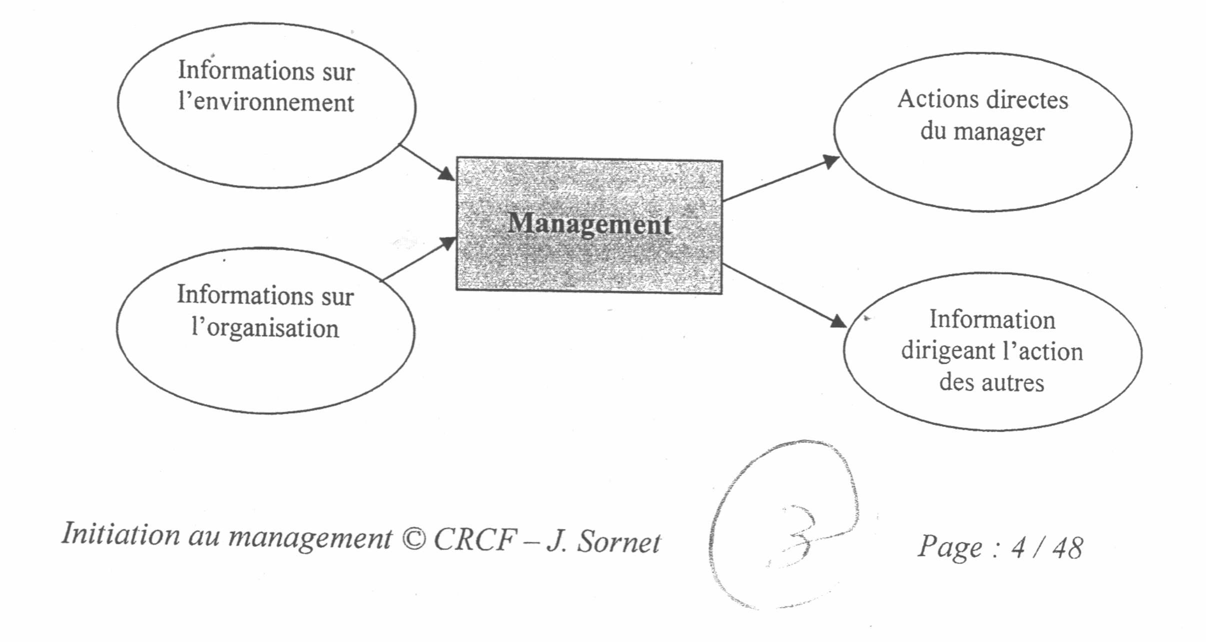
Le management fixe des ***objectifs***, il a un ***rôle décisionnel*** et il crée les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, dont il ***contrôle*** la réalisation. Tout ceci nécessite la mise en place d'un ***système d'information*** fournissant les données nécessaires à des choix pertinents (données qui remontent souvent par les managers eux-mêmes), puis à la mise en œuvre et au contrôle des réalisations.

2.3 – Les dimensions du management.

La fonction de management a de fait trois dimensions, ***humaine*** (faire travailler des personnes ensemble, motiver), ***économique*** (fonctionnement ou développement de l'organisation aux meilleurs conditions) et ***informationnelle*** (dont la communication) :



Le management est une ***activité de synthèse***, qui nécessite des capacités à traiter et combiner des informations d'origines diverses, plus ou moins variées selon le contexte (financière, technique, légale, économique, politique, ...) et à agir en conséquence dans les trois dimensions.



2.4 – La recherche de performance

Le management recherche la performance de l'organisation en rapport avec ses objectifs, qui peuvent être de différentes natures (expansion, profit, … ou à un niveau plus détaillé réduction des délais, flexibilité, réduction des coûts, accroissement de la qualité, …).

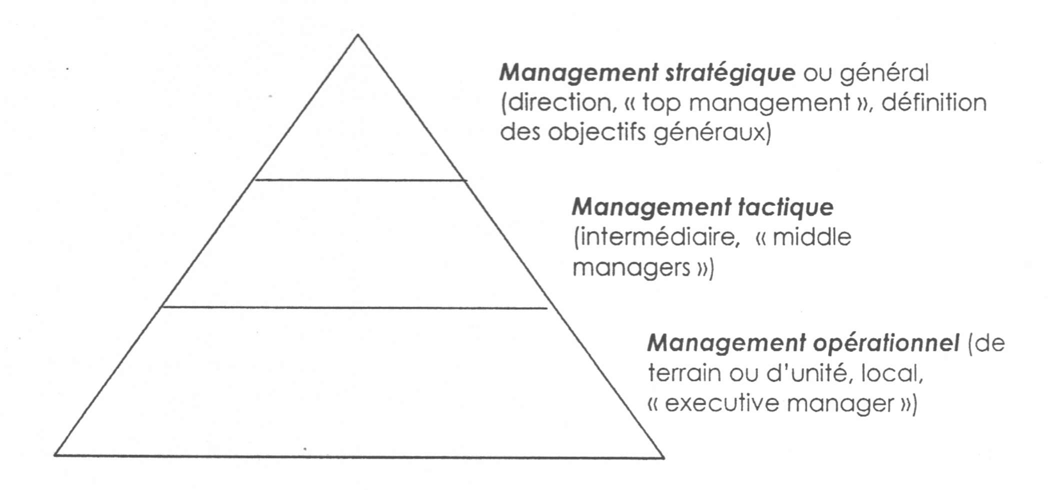
La performance peut être abordée de deux façons :
- par l'***efficacité***, qui conduit à la réalisation des objectifs ;
- par l'***efficience***, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles, avec le meilleur rendement.

Exemple : une entreprise qui atteint son objectif de croissance de 10% du chiffre d'affaires et de son bénéfice est efficace, mais celle qui arrive au même résultat avec moins d'actifs et moins de personnel est plus efficiente.

2.5 – Le champ d'action du management.

Le management est mis en œuvre dans des périmètres d'ampleur variable : un groupe, une entreprise, une activité particulière de l'entreprise, un projet, la tenue d'un magasin, … Les actions de management ont ainsi des conséquences plus où moins importantes.

Le management s'exerce à tous les niveaux d'encadrement de l'organisation. Il est de coutume de distinguer trois niveaux :



Exemple :

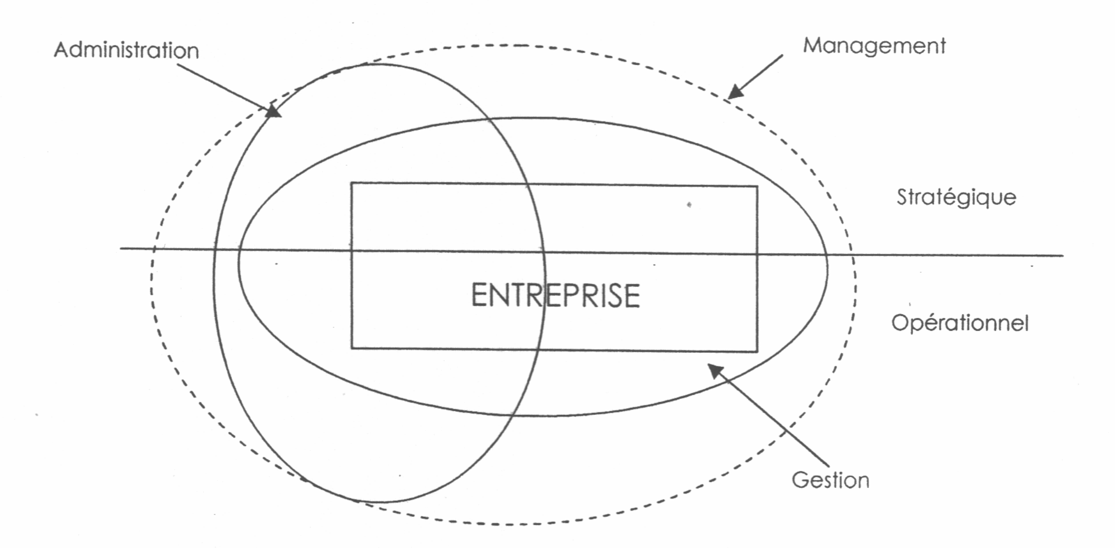
Management stratégique : la direction générale a fixé les objectifs de chaque filiale du groupe en tenant compte des positions souhaitées sur le marché. Il en résulte que les unités X et Y, aux activités similaires et complémentaires, doivent préparer leur fusion, prévue dans les deux ans. La filiale Z, située dans une ville universitaire, doit acquérir des compétences pour innover dans l'application des supra conducteurs d'ici trois ans. Les budgets et les financements correspondants ont été globalement estimés.

Management intermédiaire : en application de ces orientations stratégiques, les directions de X et Y planifient des réunions de travail communes pour voir comment harmoniser leurs ressources humaines dans les douze mois. Z décide de contractualiser ses relations avec le centre universitaire pour atteindre ses objectifs et mettre en place un partenariat en recherche appliquée.



Management opérationnel : X et Y mettent en place leur communication avec le personnel et un plan de reconversion. Z nomme un directeur de recherche, qui prend notamment en charge les relations avec l'université.

Le management recouvre la totalité des actes de conduite de l'organisation, dans tous les ***domaines*** (technique, commercial, financier, ...), mais il ne correspond à aucune cellule de l'organigramme.



Les actions de management sont par ailleurs contraintes par la ***disponibilité des ressources*** nécessaire pour atteindre les objectifs (financement, savoir-faire, profil du personnel, équipements, ...).

3 – La méthode « management »

3.1 – La science du management

Le management n'est pas une science exacte, il s'apparente à une ***science humaine expérimentale***, qui traite de phénomènes socio-économiques évolutifs, et qui doit trouver concrètement son application dans la vie des organisations.

Cette science traite notamment de l'***organisation*** des entreprises et rassemble des ***méthodes*** et des ***théories*** qui peuvent être regroupées en ***écoles*** ou en ***courants***.
Les théories marquent généralement une époque et elles peuvent se recouper partiellement, parfois s'opposer, avec des nuances qui doivent être bien identifiées. Elles s'accompagnent souvent de ***modèles*** et de schématisations qui en facilitent la compréhension et la transposition à de nouvelles situations.

Ces outils scientifiques guident le raisonnement, permettent d'appréhender des réalités complexes et structurent les connaissances, ils sont pédagogiques et constituent des aides pour l'action. Leur application doit cependant être raisonnée, car :
- un modèle n'est qu'une simplification de la réalité ;
- une théorie, sortie de son contexte historique et économique, peut perdre de sa pertinence. Sa mise en œuvre doit tenir compte de la situation réelle et une théorie ne peut à elle seule justifier une décision de management (ce d'autant plus que chaque théorie ne couvre que très partiellement le domaine du management ou de l'organisation);
- il est souvent difficile de disposer à temps d'informations fiables et suffisantes pour appliquer une théorie dans les conditions idéales. Le manager est fréquemment amené à prendre ses décisions sur la base d'informations incomplètes ou incertaines, et il doit alors en mesurer les risques et prévoir les ajustements nécessaires ;